

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

降低成本從心做起

「鐵1噸和羽毛1噸，何者較重？」明明都是1噸重的東西，許多人卻因為有鐵比羽毛重的先入為主觀念，常不假思索就給了錯誤的答案。我常與企業主分享：企業只需有一個先入為主的觀念，那就是一定要賺錢，節流往往又比開源容易。



走在路上看到掉落在地面上千元大鈔，相信絕大部份的人都會駐足撿拾。可是價值1千元原物料掉落，卻往往被視而不見或丟棄一旁，若我們把原物料換成時間，那麼價值1千元的时间浪費常不足為奇，因為它們的名字不是金錢，試試把所有東西都用金錢量化，透過文字和語言昭告同仁，或鼓勵或強迫地要求大家向「錢」看，你會發覺成本意識可以提高不少。

成本意識是降低成本的重點。除了把材料或零件等物量或時間量換算成貨幣價值外，灌輸公司上下同仁，不管任何物品或時間存在於工作場所都不是免費的成本想法（There is always a price）也很重要，並進行與企業成本降低有關的一切改善和合理化營運，在最佳效益下，便能因成本意識加強進一步找回企業的隱藏利潤。

另外，企業也可運用「BAD」這個做法。「BAD」中文意思為「壞」，正如企業的浪費行為本就算是壞事一件，要改善它就要把壞因子拆除，BAD拆解便是「Buck A Day：每天一塊錢」，人人幫公司每天節省一塊錢，公司便可以省小錢、賺大錢，形成一種具積極鼓勵性的省錢文化。這是個形成企業省錢文化的實際做法，企業可以在公司內四處張貼有具體量化數值的標語，如冷氣調高1度可省電6%，等同多少金額的節省等，隨時隨處提醒員工節省不必要的費用。

企業為什麼成本偏高？我認為往往在於三心二意（慾）阻礙了企業省錢文化的形成，連帶阻斷了其背後代表的獲利活水。

三心指的是：1.對成本降低不用心，只有當景氣不好、營運不佳時，才想到抓漏省錢；2.做事不專心。降低成本常在細節及金額小的地方抓很緊，卻漏掉重點；3.執行無恆心。雖說節流獲利很重要，但老闆態度不堅定、員工不關心，又未能整合員工與企業的利益，導致無疾而終。

至於二慾是指：1.只有占有慾。重視營業額和市占率甚於成本降低和利潤；2.只有控制慾。企業主和領導階層對權力不能忘情又擔心員工做錯事，以致想降低成本卻未授權員工放手執行。

成本降低要能落實有成效，需從「心」做起，從老闆的心做起，從主管的心做起，從員工的心做起，全面洗心革面，企業便有了節流獲利的生機。（作者為中華經業總裁暨ERA經業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）